

Burnout: IG-Metall greift zu kurz

Sicher ist es sehr verdienstvoll, Burnout auch von Seiten der Gewerkschaft zu thematisieren.

Burnout ist „keine Grippe“, obwohl es sich im Endstadium massiv in psychosomatischen, körperlichen Beschwerden äußern kann. Burnout basiert im Berufsleben vorwiegend auf psychologischer Überforderung des Einzelnen. Man sollte bei einer Beurteilung allerdings Vorsicht walten lassen; denn ein wenig ist Burnout auch Mode geworden. Es gibt durchaus Mitarbeiter und Führungskräfte, die diese Diagnose vorschnell für sich beanspruchen. Hier ist der Begriff „Scheiburnout“ durchaus angebracht.

Geht man die diversen Listen der Burnout auslösenden Stressfaktoren kritisch durch, so stellt man fest, dass die wichtigsten Stressfaktoren im psychologischen Bereich liegen wie Unsicherheit durch unpräzise Aufgabenstellung, allein gelassen sein bei schwierigen Arbeiten, keine Eignung für die Position (Fehlbesetzung), falsche Aufgaben, nicht zu bewältigende Probleme usw.

Auch Mobbing gehört in die Reihe der wichtigen Stressfaktoren.

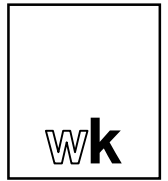
Ein Großteil der Kommentare zu Burnout bezieht sich auf die Erkennung bzw. Diagnose von Burnout-Fällen im Unternehmen und der möglichen Behandlung. Die Prävention wird dagegen stiefmütterlich behandelt. Ob als Prävention eine Anti-Stress-Verordnung oder ein Stressbürometer hierbei hilfreich sind, bleibt dahingestellt. Beim Stressbürometer stellt sich die Frage nach der Aussagekraft, denn was als Stress empfunden wird, ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter sehr unterschiedlich. Außerdem ändern sich die Arbeitssituationen, die für psychologischen Stress ausschlaggebend sind (Aufgaben, Team, Führungskräfte, Informationen usw.) permanent.

Damit kann man dem Problem Burnout in den Unternehmen kaum beikommen. Es muss in den einzelnen Unternehmen gelöst werden. Denn der Umgang mit Burnout bzw. deren Prävention ist eine klare Führungsaufgabe. Tritt überdurchschnittlich das Burnout-Syndrom im Unternehmen auf, lässt dies meist auf massive Führungsfehler schließen - egal auf welcher Ebene.

An erster Stelle der Führungsfehler stehen falsche Zielvereinbarungen, die den Mitarbeiter/in über- oder unterfordern. Um dies zu vermeiden, sind individuelle Zielvereinbarungen notwendig, also Zielvereinbarungen, die den Fähigkeiten des Mitarbeiters entsprechen.

Als effizientes Führungstool unterstützt hier eine aussagekräftige Potenzialeinschätzung der Mitarbeiter/innen. Einmal, die Beurteilung der vorhandenen Arbeitstechniken (Fachwissen, Skills, Eigenorganisation usw.), die das Unterstützungspotenzial der Mitarbeiter/innen bei der Aufgabenerfüllung zeigt. Als auch die Einschätzung der für die Aufgaben notwendigen Persönlichkeitskriterien. Denn eines ist sicher: Der massiv falsche Mann/Frau am Arbeitsplatz ist die beste Voraussetzung für Burnout. Wie will denn ein ausgeprägter Individualist den Anforderungen eines Teamleiters entsprechen? Oder, ein schüchterner Mensch im Verkauf Kontakte zu neuen Kunden aufbauen?

Dabei muss berücksichtigt werden, dass bestimmte Persönlichkeitsausprägungen wie hohe Sensibilität, übertriebener Perfektionismus, hohe Selbstkritik usw. einen guten Nährboden für die Entwicklung eines Burnout-Syndroms darstellen, da diese Menschen ihren Ansprüchen nie genügen können und daher zu permanenter Frustration neigen.



Burnout: IG-Metall greift zu kurz

Ein Mensch, der seine Persönlichkeitsschwerpunkte in seine Arbeitsposition einbringen und ausleben kann, fühlt sich selten überfordert und à la longue ausgebrannt.

Im Umkehrschluss heisst das, dass viele, die unter Burnout leiden in ihren Positionen falsch eingesetzt sind. Ein Führungsfehler. Je nach Branche, Position und Hierarchie kann man von einer Fehlbesetzungsquote zwischen 25-38% ausgehen.

Betriebsräte und Gewerkschaften können massiv Präventionsmaßnahmen gegen Burnout unterstützen, indem sie in ihren Unternehmen auf richtigen Umgang mit Zielvereinbarungen, Potenzialeinschätzungen und richtige Besetzung von Positionen drängen. Dabei ist die richtige Anwendung dieser Führungstools Voraussetzung.

Ein weiterer Ansatz ist die interne Information über Krisen, auftretende Probleme usw. und deren Lösung. Sofern die entsprechenden Informationen rechtzeitig, richtig, präzise und verständlich gegeben werden, nimmt dies viel von der Unsicherheit und den Existenzängsten der Mitarbeiter. Auch bei dieser Managementaufgabe kann der Betriebsrat hilfreich unterstützen.

Gelingt es, dass die Unternehmen sauber ihre Führungsaufgabe wahrnehmen, spielt eine „Anti-Stress-Verordnung“ oder ein „Stressbürometer“ eher eine untergeordnete Rolle.

Autor: Wolfgang F. Krinner - Unternehmensberater - München